Gilles Marion

Idéologie marketing

© Eyrolles Éditeur, 2004
ISBN : 2-7081-3177-X

EYROLLES

CHAPITRE 1

COMMENT REPÉRER LE MARKETING

Tout le monde ou presque se fait une représentation du marketing. D'emblée, ce terme convoque deux ou trois techniques : publicité, vente, étude de marché. On considère ainsi le marketing avec un sentiment de fascination et de crainte mêlées. Même ambivalence vis-à-vis des *marketers* : l'envie de pouvoir faire comme eux et le désir de les dénoncer. Une dénonciation souvent simpliste : eux, ce sont des méchants et nous sommes victimes de leurs techniques. Mais cet aperçu demeure trop fragmentaire pour rendre compte des pratiques réelles. Que font les *marketers* ? Sont-ils capables de nous manipuler ? La plupart des auteurs de manuels de marketing connaissent depuis longtemps la plupart de ces

© Eyrolles

critiques et ont déjà la parade : pour eux, la vente et la publicité ne sont que des outils qui peuvent être bons ou mauvais selon l'usage que l'on en fait. De plus, ils soulignent sans cesse que le marketing n'est réductible ni à la vente, ni à aucun de ses outils. Pour lutter contre la représentation négative de la vente – cette activité manipulatrice, voire parasitaire, dénoncée par certains – ils s'efforcent de la séparer du marketing en puisant dans une phrase forte de Drucker (1973) : « *Le but du marketing est de rendre la vente superflue. Son but est de connaître et de comprendre si bien le client, que le produit ou le service lui conviendra parfaitement et se vendra tout seul.* » Le marketing apparaît ainsi non seulement comme exempt des défauts de la vente, il lui devient aussi supérieur puisque, avant l'épreuve de la vente, il prétend avoir déjà mis en adéquation l'offre et la demande. Le *marketer* semble savoir, par avance, comment satisfaire le client et ce en amont de la mise en marché, de la commercialisation, de la vente et de la publicité. Mais est-ce bien la réalité ? Nous allons examiner le système des pratiques en prenant quelques cas situés dans divers champs du marketing, en nous penchant d'abord sur le rôle des vendeurs.

© Eyrolles

LES PETITES « MANIPS » DES VENDEURS QUI NOUS AGACENT

Tout manuel de vente s'efforce tout de suite d'écarter le spectre de la vente forcée et l'image du client naïf prêt à succomber à une entreprise de séduction. Mais, il demeure que toute technique de vente, que ce soit en face-à-face, en magasin ou dans la vente à distance (par correspondance, au téléphone, sur l'Internet…), repose sur un ensemble de moyens permettant d'amener autrui à faire ce qu'on voudrait le voir faire. Ces techniques sont enseignées pour développer divers savoir-faire : savoir faire parler un client potentiel, savoir l'écouter et l'observer, savoir argumenter pour convaincre, savoir traiter ses objections et, surtout, savoir conclure. Elles soulignent alors que tout vendeur doit, pour augmenter ses chances de succès, être combatif sans être pressant, être sûr de soi et enthousiaste, être courageux, et « oser conclure ». Si la conclusion de l'interaction est favorable, le vendeur doit aider l'acheteur à oublier d'éventuels regrets en le félicitant et en le rassurant pour la suite. Si, malgré tous ses efforts, le vendeur n'obtient pas le résultat attendu, il doit demeurer beau joueur et préparer un éventuel face-à-face ultérieur.

© Eyrolles

Chacun de nous, en tant que client, a vécu de telles interactions et il faut reconnaître que, lorsque cela se passe bien, nous sommes plutôt satisfaits de l'opération. En général, nous sommes contents de notre achat et nous gardons une image positive du vendeur, compétent et chaleureux, qui nous a accompagnés dans cette épreuve. Alors, pourquoi la vente conserve-t-elle une image négative ? Sans doute parce que certaines situations nous déplaisent, notamment celles qui nous sont imposées par le démarchage à domicile ou au téléphone, ou parce que certaines offres promotionnelles ou certains soldes se sont avérés des leurres. Nous éprouvons alors le sentiment que quelqu'un tente, plus ou moins habilement, de nous manipuler ; c'est-à-dire de nous influencer pour penser ou agir comme il le souhaite. Les opuscules qui promettent d'enseigner la vente parlent peu de ce sentiment et rejettent absolument toute idée de manipulation. Pourtant, les vendeurs pressentent bien la nécessité de passer par l'obtention de petits comportements préalables aux achats qu'ils espèrent déclencher, tout en préservant un contexte de libre choix. L'une des consignes les plus rabâchées invite le vendeur à obtenir un ou plusieurs « oui » de la part du client, notamment à la suite de l'énoncé d'un argument : *c'est ce que vous voulez, n'est-ce pas ?* Autre exemple : un démarcheur demande à un client potentiel de l'accueillir chez lui

© Eyrolles

pour choisir un cadeau et, alors seulement, il propose de feuilleter le catalogue de ses offres. Ou encore : dans une boutique de prêt-à-porter, la vendeuse demande au client qui vient d'acheter une chemise s'il ne devrait pas l'harmoniser avec une cravate ou un pull-over. De nombreuses techniques de prospection reposent sur cette succession d'opérations : d'abord faire demander une documentation, d'abord faire participer à une loterie ou un concours, d'abord faire essayer la voiture, la chaussure, la robe ou le parfum…, pour ensuite demander plus. Toutes ces techniques sont désignées par une même étiquette issue des situations de démarchage : le « pied-dans-la-porte », c'est-à-dire la mise en œuvre d'actes préparatoires à une demande plus importante. Bref, d'abord demander peu, avant de s'efforcer d'obtenir ce que l'on cherche finalement.

Joule & Beauvois (1987) ont proposé une vue générale de cette *soumission librement consentie*. Ils fournissent, entre autres, un inventaire des techniques et théories qui montrent comment on peut amener autrui à modifier ses comportements et, notamment, à effectuer des actes qu'il n'aurait pas réalisés de lui-même. Ces formes de manipulation sont comportementales. Il ne s'agit pas de persuader par des arguments ou de la séduction, il s'agit d'obtenir un premier comportement préparatoire avant de

© Eyrolles

demander plus, c'est-à-dire le comportement attendu. *L'amorçage* est une autre technique qui consiste, par exemple, à afficher une offre à un prix très bas tout en indiquant, en très petits caractères, que certains éléments complémentaires, quoiqu'indispensables, ne sont pas inclus dans le prix affiché. Le *leurre* consiste, par exemple, à solder quelques rares paires de chaussures pour faire entrer le client et lui proposer d'autres modèles non soldés ou, encore, à proposer un prix « cassé » sur un produit peu disponible. Bref, le monde du commerce est rempli de petites manipulations où le manipulateur n'a pas de pouvoir formel sur le client mais s'efforce de l'engager dans un processus de soumission librement consentie. Faut-il en être inquiet ?

Observons que ces techniques ne sont réservées ni aux vendeurs en porte-à-porte, ni aux seules situations d'échange marchand. Elles sont aussi mises au service d'actions qui, par exemple, visent le respect des consignes de sécurité, la prévention routière, la lutte contre le sida ou la collecte de fonds pour une action caritative. Elles peuvent être aussi utilisées, et le sont, par ceux qui n'ont pas ou peu de pouvoir : les « petits » qui « font la manche » (demander l'heure avant de demander un ticket-restaurant) ou les militants qui souhaitent un changement de la part des détenteurs du pouvoir légitime. Ce qui est

© Eyrolles

commun à ces situations, c'est le fait que l'on a recours à ces techniques alors même qu'on ne dispose ni de l'autorité, ni des moyens qui permettraient d'imposer une conduite. Certes, ceux qui disposent d'un certain pouvoir ont aussi recours à ce genre de techniques : les chefs, les pédagogues et les parents. Mais ils tentent précisément, alors, de ne pas faire usage de leur pouvoir formel. En somme, ces techniques sont très familières et la plupart d'entre nous en font sans doute usage. Soit, répondrez-vous, mais il demeure qu'obtenir que quelqu'un se comporte comme on le souhaite est une manipulation et, notamment dans le cas du vendeur, une manipulation professionnalisée. C'est en effet là notre hypothèse : notre agacement résulte de l'identification de cette professionnalisation. Du repérage du caractère systématique, mécanique et parfois maladroit de ces efforts et, plus encore, du sentiment que ces efforts sont ambivalents. Pourquoi ambivalents ? Parce qu'ils cherchent à nous engager dans un processus d'achat tout en mobilisant notre sentiment de liberté. Parce que le vendeur (ou l'offre promotionnelle, le jeu-concours, l'échantillon gratuit…) nous place dans des circonstances de plus en plus engageantes et que, en même temps, il souligne que nous sommes en situation de libre choix. Et, si nous sommes agacés, c'est parce que nous sentons, de manière plus ou moins claire, que nous sommes la

© Eyrolles

cible de l'une de ces techniques qui en appellent à la liberté des gens pour mieux les soumettre. D'où le sentiment mêlé de soumission et de liberté. Ce qui est alors mis en question, c'est l'image que nous nous faisons de nous-mêmes. L'image d'un individu singulier, autonome et autosuffisant, soudain confronté et embarqué dans une situation contraignante. Cette image de soi est une représentation qui appartient à la culture individualiste contemporaine et nous n'aimons pas qu'elle soit mise en péril dans un rôle qui nous est imposé. Les *marketers* prennent sans cesse appui sur cette psychologie ordinaire. Ils s'efforcent toujours de déceler une motivation individuelle spécifique dans tout ce que recherchent ou disent apprécier les gens. Comme si aucune contrainte situationnelle n'imposait un comportement particulier. Comme si chacun pouvait maîtriser la tournure des événements. Est-ce bien le cas ?

POURQUOI MES ENFANTS ME DEMANDENT-ILS TOUJOURS CETTE MARQUE ?

Certains parents se demandent par quels processus il se trouve que leurs enfants exigent telle ou telle marque de céréales ou de desserts. De leur côté, les chefs de rayon des grandes surfaces constatent que telle

© Eyrolles

marque « tourne » mieux sur les étagères et qu'il faut lui donner plus de place, voire proposer une marque de distributeur concurrente. Les journalistes observent les tendances et soulignent les changements de comportements. C'est à l'intention de tous ces acteurs (parents, enfants, distributeurs, journalistes…) que les chefs de produits de la grande consommation construisent leurs stratégies. Ils cherchent en permanence à peser sur les représentations collectives de ces acteurs, qu'il s'agisse de promouvoir des produits alimentaires, des cosmétiques, des appareils électroménagers ou tout autre objet : maison, voiture, assurance, voyage… Prenons un exemple pour comprendre ce que signifie cette expression : peser sur les représentations.

Soit cette variété de fromage frais qu'on appelle en France un « petit suisse ». Une telle appellation est déjà une manière de transformer ce produit. Un petit suisse, c'est déjà plus qu'un banal fromage frais. Mais, comme cette dénomination est devenue générique, elle n'offre guère de ressources pour singulariser un produit. Dans ce secteur, les chefs de produits cherchent sans cesse à construire des différenciations pour leur marque : ajouter des fruits pour vendre de la saveur ; souligner la présence de protéines, de calcium ou de vitamines ; insister sur l'adaptation du produit au « cœur de cible », les 4-12 ans, etc. La

© Eyrolles

question pour un nouveau chef de produits est alors : que dire de plus et que montrer ? Avant lui, d'autres ont déjà fait beaucoup. Ils sont passés du petit suisse nature au sucré, puis aux fruits (fraise, banane, abricot). Ils l'ont conditionné dans des petits pots (eux-mêmes en plastique de couleur), de 50 ou 100 grammes, par paquets de 4, 6 ou 8, etc. Dans le lexique du marketing, la question centrale s'énonce ainsi : comment positionner ou repositionner un tel produit ? C'est-à-dire quelle représentation proposer ? Dressons une petite liste : un dessert ludique et sain, une source d'énergie pour tous les moments de la journée (petit-déjeuner, goûter, repas), une source de calcium qui favorise la croissance ou renforce le capital osseux des enfants, un moyen de faire consommer des laitage, etc. Cela se traduira pas des formules publicitaires telles que « *un plaisir pour les petits gourmands* », « *de l'énergie pour les petits malins* », « *une formule unique de croissance* », « *le petit pot des os costauds* », « *le compagnon des enfants et l'allié des mamans* ». De plus, une telle formule sera inscrite et répétée sur les emballages et dans toutes les actions promotionnelles consacrées à la marque. Cette mise en scène du produit et de sa marque transforme à chaque fois les acteurs principaux : la cible (les enfants deviennent des petits gourmands ou des petits malins, tandis que la maman devient une bonne mère attentive à la

© Eyrolles

santé de ses enfants), le produit (un dessert, de l'énergie, une formule, un compagnon, un allié) ; ses avantages, c'est-à-dire ce qu'on appelle en marketing un « bénéfice consommateur » (le plaisir gustatif, la santé, la croissance, le développement du capital osseux…). À chaque fois, il faudra faire connaître cette transformation prête à être choisie et la répéter le plus souvent possible, c'est notamment la plupart du temps le rôle de la publicité à la télévision.

Revenons sur le rayon du supermarché : une marque de fromage frais valorisée par certains consommateurs va encourager le magasin à lui faire de la place sur ses rayons, car un bon point de vente doit avoir les bons produits, ceux qui se vendent et « tournent » bien sur les rayons. Plus la marque est présente sur les rayons, plus grande est la probabilité de son achat, ce qui confirme le choix du chef de rayon. Déplaçons-nous dans le foyer du consommateur : la présence du produit dans le réfrigérateur et la présence de la marque à la télévision augmentent la probabilité de consommation et de ré-achat, c'est-à-dire une forme de fidélité, sinon d'attachement à la marque. On comprend que la marque qui sait mettre en place un tel système dispose d'un avantage important vis-à-vis de la concurrence. On comprend aussi combien les entreprises de commerce – ce que les *marketers* appellent la distribution – sont l'un des acteurs-clés du champ des produits

© Eyrolles

de grande consommation. Au total, positionner un produit consiste à mettre en œuvre un ensemble d'actions qui visent à traduire dans des énoncés expressifs : qui sont les consommateurs visés ; ce qu'est le produit ; et ce qu'il peut faire d'original pour ses consommateurs et donc pourquoi il faut l'acheter aux dépens de la concurrence. C'est cela, « peser sur une représentation » : s'efforcer d'orienter l'activité collective qui permet à chacun d'interpréter un objet de consommation et lui donner des raisons de le choisir, en l'occurrence susciter la croyance dans la « réalité » du positionnement du produit. Car les *marketers* savent depuis longtemps que ce ne sont pas les caractéristiques objectives des produits qui font de ceux-ci des objets sociaux et marchands. C'est la relation entre les personnes et les objets qui construit leur existence.

LE POUVOIR DES GRANDES ENSEIGNES DE DISTRIBUTION

Le sens commun localise le « vrai » marketing dans les grandes multinationales qui vendent des détergents ou des produits alimentaires et qui se tiennent en amont de la distribution et du commerce de détail. Cette représentation s'est construite dans une période où de puissants fabricants dominaient une multitude de petits détaillants. D'où l'idée que les

© Eyrolles

commerçants constituent un « canal de distribution », une sorte de tuyau au travers duquel il s'agit d'écouler des produits, de gré ou de force. Toutefois, le paysage contemporain a bien changé. Certains grands « tuyaux » du canal de distribution sont désormais contrôlés par des entreprises de commerce aussi puissantes que les entreprises de production. Le chiffre d'affaires de Wal-Mart Stores (numéro 1 mondial) est six fois supérieur à celui de Nestlé, leader mondial de l'industrie agroalimentaire. Carrefour (le numéro 2 mondial) a un chiffre d'affaires supérieur à celui de la plupart des grandes multinationales qui sont ses fournisseurs : Nestlé, Procter & Gamble ou Kraft foods. Les grandes enseignes de la distribution disposent d'un rapport de pouvoir très favorable vis-à-vis des producteurs. Non seulement elles sont hautement légitimes, puisqu'elles se donnent le rôle de défenseur des intérêts du consommateur mais, de plus, elles disposent d'un système de rémunération, qu'en France on appelle les « marges arrières », qui leur permet de faire payer un « référencement », une « mise en avant », une « tête de gondole » ou la présence dans un catalogue. Elles sont des acteurs-clés du marketing aussi bien au plan local (la zone de chalandise d'un magasin), que sur la scène nationale ou internationale (le concept du magasin). Elles développent leurs propres marques (en 2000, les marques de

© Eyrolles

distributeurs représentent près de la moitié du chiffre d'affaires de la grande distribution en Grande-Bretagne et près de 25 % en France). Elles disposent, aussi, d'une des denrées les plus convoitées dans la lutte concurrentielle contemporaine pour le pouvoir économique : l'information. Ce sont elles qui, quotidiennement, sont en relation directe avec des milliers de consommateurs en chair et en os. Elles peuvent leur fournir une carte de fidélité ou une carte de crédit et, en échange, introduire leurs noms et caractéristiques dans un fichier qui permettra la mise en place d'un système de gestion des relations clients. De plus, la frontière entre fabricants et distributeurs s'atténue progressivement. Les entreprises de commerce organisent l'amont (Décathlon dans le domaine des cycles ou des vêtements de sport, les hypermarchés dans le domaine des fruits et légumes ou de la pêche), tandis que certains grands producteurs s'efforcent de contrôler l'aval en maîtrisant leurs propres circuits de distribution. Les pétroliers gèrent attentivement le réseau de leurs stations-services, les fabricants d'automobiles le réseau de leurs succursales de vente et de leurs concessionnaires, et les maisons de luxe le réseau de boutiques à leur enseigne. Du coup, ce qui sépare un producteur et un distributeur devient de plus en plus flou. Ce phénomène est particulièrement marqué dans l'habillement. Benetton, Zara ou Gap sont des

© Eyrolles

distributeurs / producteurs qui ont su recomposer la chaîne de valeur de leur métier autour de la possession d'un maillon central, la marque et l'enseigne, tout en maîtrisant les processus de conception et de distribution : les activités de production sont étroitement pilotées mais demeurent à l'extérieur des frontières de l'organisation.

L'une des facettes du marketing des grandes enseignes consiste, de plus en plus, à mettre sur leurs rayons autre chose que des produits : de la nouveauté, de la surprise, voire de la culture, bref de l'émotion au travers de la stimulation de tous les sens. La visite hebdomadaire de l'hypermarché doit moins apparaître comme une épreuve pragmatique (remplir un caddy le plus vite possible pour la dépense monétaire la plus réduite possible) que comme un moment de loisir. D'où le rôle des animations et des galeries marchandes qui proposent des espaces à découvrir, à savourer et à sentir. Depuis longtemps, certains chalands fréquentent la Fnac ou Virgin sans nécessairement acheter quoi que ce soit. D'où la nécessité de proposer sans cesse de l'inattendu. Les Niketowns se présentent comme des magasins-musées qui font coexister l'accessible (le produits disposé dans un linéaire) et l'inaccessible (le même produit mis en scène sous verre). Le magasin amiral d'une maison de luxe (Hermès à Paris ou à

© Eyrolles

Tokyo ; LVMH à New York) propose un parcours au sein d'un monde privilégié pour faire l'expérience du monde des privilégiés. Dans le mégastore de Levi's, l'achat d'un jean est le prétexte d'une expérience singulière offerte au client par la marque au travers d'un savant dispositif scénique. Autant de manières de transformer la représentation que le consommateur se fait d'un lieu de vente et des produits qui y sont vendus.

Ainsi, l'art du positionnement et de la mise en scène n'est pas réservé aux grands fabricants qui empruntent la voie des grands médias et des grandes surfaces. Ceux qui gèrent les réseaux de distribution utilisés par les marques jouent un rôle essentiel non seulement parce qu'ils sont des intermédiaires incontournables, mais aussi parce qu'ils développent leur propre stratégie marketing. (De même, ceux qui savent gérer des marques de luxe s'efforcent aussi de contrôler les boutiques qui les vendent.) L'accès aux marchés n'est plus une question de tuyaux, c'est un enjeu stratégique qui mobilise toute l'astuce et l'énergie des *marketers*. Mais, dira-t-on, il s'agit là de produits de grande consommation, destinés à des consommateurs plus soucieux d'hédonisme que de rigueur. Que se passe-t-il dans un domaine plus proche de la rationalité scientifique, comme celui des médicaments ?

© Eyrolles

POURQUOI N'ACHÈTENT-ILS PAS DES MÉDICAMENTS GÉNÉRIQUES ?

Ceux qui critiquent la consommation excessive de médicaments pointent d'abord la partie la plus visible du marketing pharmaceutique : ce qu'ils appellent l'asservissement de certains consommateurs (patients ?) à certaines marques, ainsi qu'à la forme ou à la couleur d'un emballage, aux dépens des médicaments génériques. Un « générique » est un médicament qui dispose du même principe actif que l'original qu'il copie, mais qui est vendu à un prix inférieur. Vingt ans après avoir été déposé, le brevet d'un médicament expire et peut être copié par des génériques qui doivent, cependant, prouver qu'ils sont équivalents sur le plan biologique. Ainsi, les consonances cristallines de Lexomil auraient la capacité d'asservir le consommateur et auraient un pouvoir bien supérieur à celles du Bromazepam (son appellation générique). Lexomil susciterait aussi de l'attachement grâce à la couleur facilement repérable de son emballage et à la petite boîte à pilules qui accompagne chacun de ses flacons. Les critiques y voient l'expression de l'irrationalité d'un consommateur qui fonde ses choix sur des artifices de mise en scène et non sur des prescriptions qui savent prendre en compte les caractéristiques d'une molécule. On peut leur opposer qu'il est très rationnel, pour un

© Eyrolles

consommateur satisfait d'un traitement, de résister au changement en demeurant attaché à une marque. Une marque n'est pas seulement un système d'information, c'est-à-dire un nom commercial dont la seule fonction serait signalétique et mémorielle : tel que Bromazepam qui désigne un ensemble d'avantages liés au principe actif de sa molécule. Une marque (Lexomil) est aussi un élément de confiance et un système de significations qui instaure, au fil du temps, une relation durable avec son utilisateur. Elle dispose d'une personnalité (innovante, conviviale, par exemple) et d'une histoire qui constituent autant de valeurs ajoutées. Affaire de croyances diront les critiques. Certes, mais l'effet placebo montre que la croyance du patient dans l'efficacité d'un traitement contribue largement à sa réussite.

La critique porte aussi sur le rôle des visiteurs médicaux auprès des praticiens pour les encourager à prescrire telle ou telle marque. Il est en effet manifeste que les laboratoires consacrent beaucoup d'argent à la visite médicale. Toutefois, les leviers d'influence sur la prescription médicale sont beaucoup plus nombreux et diffus. Par exemple, le fait qu'un médecin ait le sentiment que tout le monde prescrit tel ou tel médicament est un moteur puissant de ses prescriptions : que disent les « grands patrons » hospitalo-universitaires et que disent ses confrères du Clamoxyl ou du Mopral,

© Eyrolles

et que dit la presse spécialisée ? Cet effet d'imitation est fréquent dans toutes les situations où le décideur cherche à minimiser son risque perçu. Les généralistes, plus que les spécialistes, sont rassurés par une réputation, une valeur sûre et éprouvée. De plus, ne pouvant être experts de toutes les familles thérapeutiques, ils demeurent fidèles à des marques avec lesquelles ils ont eu des expériences positives et que leurs patients leur redemandent. En somme, l'image d'efficacité d'une molécule n'explique qu'en partie le statut d'un médicament ; les processus d'imitation jouent aussi un rôle important. Ainsi, du côté des praticiens comme du côté des patients, il existe de bonnes raisons, ni plus ni moins irrationnelles, mais qui se nourrissent mutuellement, pour justifier la fidélité à certaines marques. Ce cercle sera considéré comme vertueux par les laboratoires, et vicieux par les tenants des médicaments génériques. Nous sommes au cœur de la question des limites du marketing dans un secteur où l'on cherche un compromis entre les impératifs de la santé publique et ceux du profit. Que faire pour changer les préférences en faveur des génériques ? Il est peu probable que les préférences nourries par la notoriété et le statut d'une marque s'évanouissent par enchantement. Il faudra probablement sanctionner financièrement les praticiens qui prescrivent une marque alors qu'un générique existe et récompenser les autres. Il faudra désamorcer, dès la

© Eyrolles

formation universitaire mais aussi dans le cabinet médical lui-même, la liaison marque / médicament en favorisant la prescription en termes de molécule et non de marque. Une mesure qui contribuera à la transparence de l'offre de génériques et à un fonctionnement moins imparfait du marché. Il faudra aussi peser sur le comportement du pharmacien en favorisant la substitution d'un générique à une marque lors de la délivrance du médicament. Bref, il faudra intervenir sur le fonctionnement du marché, non pas en s'efforçant de rendre le consommateur ou le praticien plus rationnel, mais en changeant les règles du jeu dans lequel on les a placés.

Ce premier niveau de critiques ne dit rien sur ce qui se passe en amont, c'est-à-dire au cours des douze années qui, en moyenne, précèdent la commercialisation d'un nouveau médicament. Des processus autrement plus décisifs, mais aussi plus difficiles à mettre en évidence et à analyser. Les *marketers* n'interviennent pas seulement à la fin du processus de développement d'un nouveau médicament. Ils œuvrent aussi au voisinage de l'univers désintéressé et objectif de la science pour introduire très tôt les exigences intéressées et subjectives du marché. Une intervention d'autant plus lisible qu'elle s'effectue dans l'univers des « médicaments de confort ». L'histoire du Viagra est, à cet égard, significative. Les essais cliniques de

© Eyrolles

ce produit, développé initialement pour traiter l'angine de poitrine et les embolies pulmonaires, mettent au jour d'heureuses conséquences sur les érections des patients qui se prêtent aux expérimentations. Bifurcation radicale du processus de développement : l'angine de poitrine est oubliée et les études cliniques sont réorientées sur le formidable marché du « dysfonctionnement sexuel » masculin. Le marketing se manifeste ainsi très en amont de la commercialisation pour orienter les efforts de R & D, plusieurs années avant la mise en marché. Chercheurs, consommateurs, et producteurs découvrent en même temps, grâce au tressage de la recherche et du marketing, la solution et le problème : le Viagra et la dysfonction érectile. Création d'un marché, sûrement. Mise en avant d'un problème, certainement. Création d'un besoin ? À voir. Nous en reparlerons dans le dernier chapitre.

Il demeure que l'industrie pharmaceutique oriente de plus en plus ses activités vers des lancements de produits *me too*, « *moi aussi… je sais faire la même chose et je veux une part du marché* », c'est-à-dire des médicaments qui proposent un principe actif existant sous une présentation légèrement différente et avec un nouveau nom : Sumatriptan, Zolmitriptan, Naratriptan, Élétriptan pour des antimigraineux de la classe des triptans par exemple. Pourquoi cela ? Parce que

© Eyrolles

les innovations radicales qui fournissent des médicaments « vedettes » se font de plus en plus rares. La rareté de ces vedettes conduit les laboratoires à développer des *me too* pour assurer leur développement. Tout n'est pas d'ailleurs négatif dans les innovations incrémentales de ces produits : ils stimulent la concurrence entre les laboratoires et donc le développement de nouveautés. La question réside plutôt dans la confusion entre ces innovations incrémentales et les innovations majeures. Autrement dit, qui des laboratoires ou des autres acteurs (organismes payeurs lorsque les médicaments sont remboursés, pouvoirs publics, consommateurs, prescripteurs…) parviendra à imposer sa version de l'innovation ? Comment se trace la frontière entre les médicaments de confort et les autres ? Sans doute pas d'ambiguïté pour une chimiothérapie qui vise à soigner un cancer, mais *quid* des veinotoniques ou de l'homéopathie ? Faut-il prendre en compte ce véritable défi à la rationalité clinique qu'est l'effet placebo ? Les comparaisons internationales sont, à cet égard, édifiantes : tandis qu'on ne trouve aucun veinotonique en Suède et en Norvège, un seul aux États-Unis et aux Pays-Bas, les Français avaient, en 2003, le choix entre 60 de ces spécialités. Les médecins français continuent de prescrire ces produits et les patients semblent se porter mieux. Ce ne sont pas les caractéristiques intrinsèques de ces produits qui déterminent ou non leur

© Eyrolles

prescription, mais leur représentation collective. Ceux qui veulent limiter l'ampleur du déficit de la Sécurité sociale exigeront qu'on procède à une évaluation en termes de « service médical rendu » afin de « dérembourser » certains produits. Ils résoudront ainsi une partie des problèmes de l'assurance-maladie. Mais une question demeure : les consommateurs doivent-ils, peuvent-ils, être souverains dans leurs choix ? Si certains se sentent mieux, pourquoi ne pas leur prescrire ces produits ? En revanche, les *marketers* affirmeront qu'il faut laisser le libre choix au consommateur et laisser faire le marché concurrentiel. D'ailleurs, un laboratoire peut demander le déremboursement s'il souhaite faire de la publicité grand public sur certains produits et ne plus le soumettre à la prescription. Son ambition et ses moyens coïncideront alors avec ceux des *marketers* de la grande consommation.

NOUS, DANS L'INDUSTRIE, C'EST DIFFÉRENT...

Le marketing industriel, ce qu'on appelle aussi le *Business to Business* (pour l'opposer au *Business to Consumer)*, peut aussi être appelé marketing interorganisationnel puisqu'il met en situation d'échange deux organisations, grandes ou petites, à propos de

© Eyrolles

produits ou de services. Comme dans les champs précédents, on y rencontre des situations où un « nouveau » produit n'est que l'évolution d'un produit existant qui ne modifiera qu'à la marge le marché existant. Dans cette situation, le *marketer* joue un rôle facile à repérer : contribuer à la rédaction d'un cahier des charges du produit en y introduisant quelques variantes en réponse à la demande de clients bien définis ; mettre en scène l'offre sur un marché dont il connaît les dimensions et les caractéristiques (évolution quantitative, concurrence, prix, etc.) ; trouver un nom, préparer un emballage et un mode d'emploi, rédiger un argumentaire avec les vendeurs, présenter l'offre dans les salons professionnels et, éventuellement, dans la presse spécialisée ; assurer la formation des utilisateurs, organiser le service après-vente, prendre des commandes, livrer, facturer… Bref, accompagner le développement et la commercialisation du produit et, en général, faire tout cela mieux et surtout plus vite que la concurrence pour faire face à la chrono-compétition et jouer sur le *time to market*. En revanche, ce qui va ici nous intéresser, c'est l'étude des marchés qui n'existent pas…, encore c'est-à-dire le cas des produits technologiquement innovants.

Une innovation technologique ne possède pas la base d'informations dont nous venons d'apercevoir

© Eyrolles

l'ampleur : le produit n'est pas défini, le marché n'est pas construit, les clients vont découvrir le problème en même temps que la solution, la concurrence peut surgir de n'importe où et on n'a aucune idée du prix du produit. Que peut faire le *marketer* dans une telle situation *?* Les bons manuels fournissent les étapes-clés : partir à la recherche de toutes les informations qui lui paraîtront pertinentes, les combiner pour se représenter plus précisément le marché potentiel, évaluer la position de son entreprise vis-à-vis de chaque segment du marché et, enfin, planifier et mettre en œuvre les actions de développement. Quelle est l'opération-clé dans cette démarche ? La deuxième : se donner une représentation du marché. Une opération fondamentale qui mobilise l'un des concepts-clés du marketing : la segmentation. Que fait-on lorsqu'on segmente un marché ? On le découpe en groupes de clients homogènes mais, ce faisant, on réalise une opération bien plus fondamentale : on construit, on donne naissance à chacun des segments et, donc, à l'ensemble du marché. Prenons un exemple emprunté à Millier (2002). Soit une technique, fondée sur le laser et les ultrasons, qui permet de savoir s'il y a des défauts à l'intérieur d'une pièce métallique sans pourtant la détruire : une sorte de radiographie. La technique permet aussi des mesures dimensionnelles. Un appareil fixe et très lourd a été conçu. Mais certaines applications exigent que

© Eyrolles

l'appareil soit portable à dos d'homme. De plus, la pièce à contrôler peut être immobile ou en mouvement. Qui peut utiliser ce type d'appareil ? Des laboratoires pour effectuer des mesures, des unités de production pour gagner en productivité, des équipes de maintenance pour gagner en rapidité… Progressivement, une liste d'une dizaine de segments apparaît : les services de contrôle des équipements irradiés, les équipes de maintenance des avions de chasse modernes, les équipes itinérantes qui contrôlent des conduites forcées… Pour chacun de ces segments, il faudra traduire le langage de la technique dans celui du client. Ce qui, pour le technicien qui développe l'appareil, est un ensemble de composants (laser source, guide du rayon laser, laser de réception, traitement du signal, logiciel…), deviendra pour le client un appareil de laboratoire, et / ou un appareil portable à dos d'homme pour le contrôle des pipelines, et / ou un appareil fixe de mesure résistant aux vibrations et à la chaleur pour les laminoirs, et / ou un appareil transportable sur un chariot pour la maintenance, etc. De plus, pour chaque groupe de clients, des facteurs de réussite spécifiques vont apparaître : la réputation du fournisseur, la certification du produit, la formation des opérateurs, les délais de mise en œuvre, le prix… Certains clients potentiels seront encore un peu effrayés par le laser, d'autres se sentiront peu compétents et il conviendra

© Eyrolles

donc de limiter toute possibilité de bricolage. Progressivement, une gamme de produits destinée à un éventail de clients voit le jour. Mais, pour l'essentiel, cette construction demeure virtuelle. C'est d'abord « sur le papier » puis, progressivement, dans la réalité des prises de commande que le marché va devenir concret. Ainsi, par un mélange d'intuition et de rationalisation, le *marketer* croise des données techniques (les composantes, les fonctions, les applications du produit, c'est-à-dire les problèmes techniques génériques à résoudre chez un client), et des données comportementales spécifiques (les raisons qui pourraient amener les clients à agir, les risques perçus qui les retiennent, les caractéristiques de leur organisation qui dictent en partie leurs réactions par rapport à la situation). Finalement, le *marketer* dira ce qu'est chaque produit de la gamme, à qui il est destiné et pourquoi il offre des avantages par rapport aux autres solutions. Il aura construit un positionnement pour chacune des déclinaisons de cette offre et, en même temps, il fournira les éléments permettant que se construise un ensemble de représentations collectives.

© Eyrolles

L'INDUSTRIE, C'EST AUSSI DU CINÉMA

De la grande consommation aux produits industriels, en passant par la distribution et les médicaments, tous les champs du marketing ont à voir avec la même métaphore : la mise en scène des offres pour peser sur les représentations d'un public cible. Les cinéphiles sont familiers de cette remarque, probablement de Georges Sadoul : « *Le cinéma est aussi une industrie*. » Avec cet « *auss*i », qui paraît aujourd'hui quelque peu ironique, cette formule déclare à peu près ceci : « *Le cinéma – considéré depuis les années 1910 comme le septième art – est aussi une industrie et un commerce*. » Il est temps désormais de renverser la formule : « *Si le cinéma est aussi une industrie, l'industrie est sans aucun doute aussi du cinéma* » ou, pour le dire en anglais, *no business without show-business*. Pourquoi cela ? D'abord, parce que les loisirs et les spectacles sont de puissants moteurs de la consommation occidentale, non seulement en ce qui concerne les industries liées au spectacle (télévision, cinéma, presse, édition musicale…), mais aussi les activités marchandes qui en font des déclinaisons (parcs à thème à la Disney ou restaurants du type *Planet Hollywood*) ou qui s'efforcent d'injecter du spectacle et du divertissement (de l'*entertainment*) dans leurs activités en manque de différenciation : par exemple tous les produits déri-

© Eyrolles

vés issus de personnages tels que Harry Potter. Ensuite, parce que la métaphore du film est hautement suggestive. La gestion des projets lourds (une nouvelle molécule pour la pharmacie, un nouvel appareil aéronautique, un nouveau système de diffusion des images…) s'apparente largement à la production / réalisation d'un film. D'ailleurs, dans le champ de la pharmacie, un médicament qui connaît un succès mondial est baptisé *blockbuster*, c'est-à-dire du même nom que les films d'Hollywood qui, tel *Titanic*, vont figurer au premier rang du box-office mondial. Un *blockbuster* c'est, au sens propre, une bombe capable de détruire un blockhaus. Au sens figuré, c'est un film qui fait des millions d'entrées ou un médicament qui fait un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros par an, notamment parce qu'il apporte un véritable progrès thérapeutique contre une maladie très répandue. Qu'est-ce qui rapproche ces deux situations ? Un investissement très lourd en début de cycle (12 années de R & D en moyenne pour un médicament, 200 millions de dollars pour le film *Titanic*), une incertitude très forte sur les résultats à venir, la recherche du marché le plus large possible et une duplication à des coûts faibles dès lors que le produit est mis en marché. Ces situations ne sont pas uniques : un quotidien ou un magazine, un livre, un disque, une puce informatique, une formule de distribution, une griffe de luxe déclinable sur de

© Eyrolles

multiples produits… tous ces cas reposent sur la même logique : un investissement initial onéreux et risqué, puis des coûts de reproduction ou de déclinaison beaucoup plus faibles. On peut aussi filer la métaphore du scénario pour rendre compte des enjeux du développement d'un nouveau produit : le produit est le héros, le chef de projet le réalisateur, le groupe projet l'équipe de tournage et la concurrence le méchant qui doit perdre à la fin du film. Ce que le sens commun désigne par la formule « tout ça, c'est du cinéma » n'est donc pas infondé.

Quels que soient les cas que nous venons d'envisager, grande consommation, distribution, pharmacie, milieu industriel, deux principes généraux sont à l'œuvre :

1. La volonté de maîtriser des processus complexes et souvent hasardeux. Le *marketer* s'efforce d'apparaître comme un chef de projet qui maîtrise, ou du moins contrôle, un ensemble d'actions articulées pour atteindre son objectif. Il présente son projet en mobilisant une métaphore telle que celle d'un satellite commandé à distance dont il peut corriger la trajectoire. En fait, dès que son initiative rencontre des incertitudes, liées au contexte social et / ou à la technologie, la métaphore appropriée serait plutôt celle du lanceur de javelot (l'athlète contrôle le jet, mais ne peut pas

© Eyrolles

contrôler la trajectoire une fois le javelot lancé) ou, mieux, celle du pagayeur dans un torrent (qui s'ingénie à prendre appui sur des forces qui le dépassent pour s'orienter de manière judicieuse).

2. La mobilisation d'une panoplie d'outils relativement réduite qui se condense en un concept central : le positionnement. Il s'agit d'abord de considérer un (ou plusieurs) groupe(s) de consommateurs – ou de clients potentiels – le plus singulier possible, mais pas forcément le plus petit possible, qui deviendra une cible. Il s'agit, ensuite, de transformer l'offre par une mise en scène susceptible de peser sur les représentations de cette cible (traduire l'offre en utilisant un vocabulaire adéquat à ses attentes, désirs, critères…). Enfin, il s'agit de mettre en évidence une différence (un avantage concurrentiel) et d'organiser toute la mise en scène de l'offre autour de cette singularité afin de fournir du « prêt-à-choisir » (Cochoy, 2002).

© Eyrolles